

# Une main d'œuvre flexible dans les entreprises suisses



### Texte: Christoph Vogel, Christina Schaltegger, Martina Zölch, Dominik Büttler







Christina Schaltegger



Martina Zölch



Dominik Büttler

La flexibilisation du travail et de l'emploi n'a cessé de gagner en importance au cours de ces dernières années et décennies. Dans le débat public, cependant, cela implique généralement la flexibilisation du temps, secteur dans lequel la Suisse occupe une position de premier plan dans toute l'Europe<sup>1</sup>. Or, l'accent est moins mis sur la flexibilité des relations de travail. Et, des sujets tels que les conditions de travail parfois précaires ou l'insuffisance de la sécurité sociale du point de vue du salarié sont alors généralement abordés. Le fait que de nombreux employés aient un grand intérêt à travailler dans des formes d'emploi flexibles est souvent à peine mentionné. Le nombre de personnes mentionnées n'est pas anodin. Selon swissstaffing, l'association des prestataires de services au personnel, plus de 400000 personnes ont travaillé de façon temporaire en 2018<sup>2</sup>. En plus des intérimaires, il existe également des formes de travail flexibles telles que les indépendants, les personnes en CDD et les professionnels qui trouvent du travail via des plateformes en ligne intermédiaires (gig et crowd workers). De nombreuses raisons expliquent pourquoi ces personnes choisissent des formes de travail flexibles. Selon une étude récente, outre la compatibilité travail - vie privée, les raisons financières, l'autodétermination, la réalisation de soi et la reconnaissance jouent également un rôle très important<sup>3</sup>.

En faisant appel à des travailleurs flexibles, les entreprises peuvent devenir plus agiles et bénéficier de divers avantages concurrentiels. Cependant, la manière avec laquelle ce type de main d'œuvre est utilisé dans les entreprises et qui peuvent être appelé «Travailleurs Flexibles» n'est pas toujours claire. Le modèle cadre (voir figure 1) d'Oertig & Zölch sert d'aide à la classification<sup>4</sup>. Il différencie les groupes de salariés internes et externes en ce qui concerne la flexibilité dans leurs options de déploiement, leur proximité avec l'entreprise et le type de relation de travail. Le noyau interne est formé d'employés clés (équipe de base) tels que des spécialistes ou gestionnaires, pour la plupart avec un niveau d'emploi élevé. Pour augmenter le degré de flexibilité, ce noyau peut être complété par une «main d'œuvre flexible interne». En d'autres termes, les salariés sont en CDI mais déployés de manière flexible au sein même de l'entreprise. Et cette flexibilité peut encore être renforcée avec un «main d'œuvre flexible étendue». Par exemple, avec des employés qui connaissent bien l'organisation mais qui ne sont pas (plus) en poste permanent, comme les anciens collaborateurs, les retraités ou les travailleurs temporaires. Après tout, les travailleurs temporaires, les pigistes et les intérimaires sont appelés «main d'œuvre flexible externe». Selon le modèle, l'externalisation est une autre option de flexibilité.

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup>BFS (2019), Indicateurs du marché du travail 2019, Consultable sur https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/ erwerbstaetigkeit-arbeitszeit.assetdetail.9286304.html [13.12.2020]

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>swissstaffing. (2019). Travail temporaire entre intégration sur le marché du travail et pénurie de travailleurs qualifiés. Consultable sur https://www.swissstaffing.ch/docs/de/Publikationen/Studien/ RZ\_swissstaffing\_WhitePaper01\_ES\_D.pdf [13.12.2020].

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup>Feierabend & Rutishauser (2020). Livre blanc. Travailleurs flexibles. Vos motivations, intentions et besoins. Consultable sur https://www.swissstaffing.ch/de/Branche-Politik/Branchenstatistiken/ Whitepaper/flexworker-motive-absichten-beduerfnisse.php [13.12.2020].

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup>Oertig, M. & Zölch, M. (2020). Stratégies RH pour rendre les ressources humaines plus flexibles. Dans M. Zölch, M. Oertig & V. Calabrò (Hrsg.), main d'œuvre flexible – à la hauteur des défis du monde du travail moderne? (2. édition) (P. 81-128). Berne: Princ.

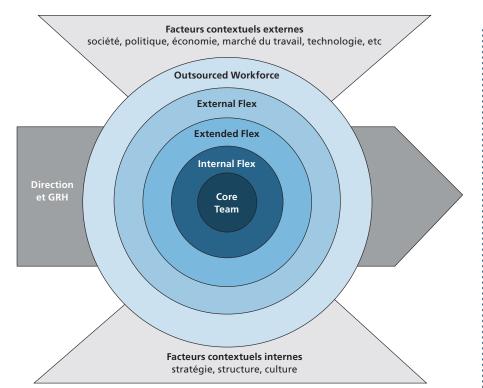


Figure 1: Modèle cadre Force de travail flexible (Oertig & Zölch, 2020, P. 91)

Selon cette classification, rien ne précise exactement ce que font les organisations pour gagner en flexibilité et dans quelle mesure elles bénéficient de l'utilisation de travailleurs flexibles. Ces questions n'ont guère été étudiées à ce jour (voir encadré Projet Innosuisse «Main d'œuvre flexible»). Il existe donc peu de connaissances systématiques sur l'utilisation de la main d'œuvre flexible, et seulement quelques instruments et pratiques éprouvés pour la gestion des ressources humaines en interne et en externe (main-d'œuvre mixte). Cela se voit notamment dans la gestion souvent moins systématique et réactive de la main-d'œuvre flexible au sein des organisations. Afin de contrer cela, la présente étude a analysé comment et dans quel but dans les entreprises suisses utilisaient les travailleurs flexibles des groupes Extended FlexWorkforce et External FlexWorkforce L'accent a été principalement mis sur ce que cela implique pour les services RH et le rôle que ces services RH joueront dans la gestion de la main d'œuvre flexible aujourd'hui et à l'avenir.

#### **Core Team:**

Employés clés avec des contrats de travail à durée indéterminée et un niveau d'emploi élevé.

#### Internal FlexWorkforce:

Employés avec un contrat de travail fixe qui travaillent de manière flexible en termes de contenu ou de temps.

#### **Extended FlexWorkforce:**

Anciens employés et employés étroitement liés à l'entreprise.

#### External FlexWorkforce:

Employés temporaires ou indépendants.

#### **Outsourced Workforce:**

Externalisation de domaines de compétences / tâches ou de processus appropriés.

# **Projet Innosuisse** «Main d'œuvre flexible»

Main d'œuvre flexible – stratégies et instruments pour la gestion du personnel, le leadership et les aspects de prévoyance

Avec un projet de recherche axé sur les applications financé par Innosuisse, une approche FlexConsulting est en cours d'élaboration pour aider les entreprises à analyser et à évaluer le potentiel ainsi que les risques de flexibilité dans le travail et l'emploi ainsi que les stratégies et les instruments de gestion intégrative de la main-d'œuvre flexible interne et externe, y compris les solutions innovantes de la LPP. Outre la Haute école spécialisée, le Groupe Avenir, la fondation collective Vita et six entreprises des secteurs de la santé, de la finance et des transports participent au projet en tant que partenaires.

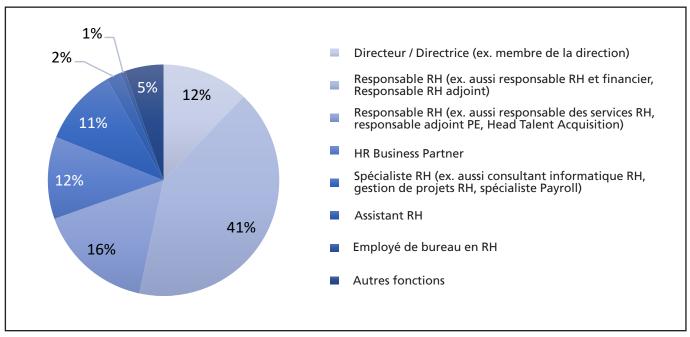


Figure 2: fonctions des répondants (Sous-échantillon N=224).

# Main-d'œuvre flexible dans les entreprises suisses

La plupart des entreprises interrogées qui font appel à des travailleurs flexibles affichent un très faible pourcentage de main d'œuvre flexible. Par rapport au nombre total d'employés permanents, dans plus de la moitié des entreprises interrogées (52%), il n'y a que cinq pour cent ou moins de main d'œuvre flexible en plus des collaborateurs permanents (voir la figure 3). Dans 23 pour cent des entreprises, on compte plus de 5 à 10 pour cent de main d'œuvre flexible. Seule une petite partie des entreprises interrogées (6%) emploient plus de 50% de main d'œuvre flexible en plus de leur personnel permanent. Les trois quarts sont des petites voire de très petites entreprises.

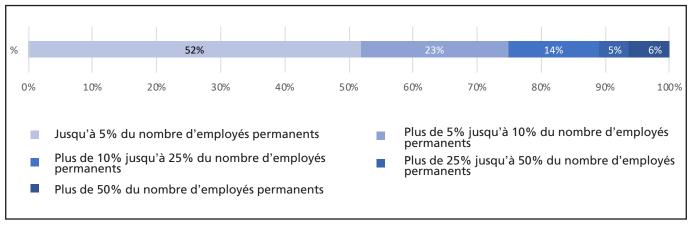


Figure 3: Nombre de travailleurs flexibles dans l'entreprise qui sont ajoutés au nombre total d'employés permanents.

### L'étude

Au total, 330 entreprises suisses ont participé à l'étude HR-Today de cette année en coopération avec l'Institut pour la gestion du personnel et l'organisation de la Haute école spécialisée du Nord-ouest de la Suisse<sup>5</sup>. Sur ce nombre, 224 ont indiqué que leur entreprise fait appel à de la main d'œuvre flexible. Cet échantillon partiel a constitué la base de la plupart des résultats disponibles. Tous les participants des entreprises qui n'emploient pas de travailleurs flexibles ont été interrogés uniquement sur les tendances de développement du travail flexible.

Sur les 224 représentants d'entreprises des organisations qui emploient de la main d'œuvre flexible, 80 pour cent travaillent dans les RH, 22 pour cent sont membres de la direction, propriétaires ou PDG de l'entreprise et 10 pour cent travaillent dans un autre service<sup>6</sup>. Les rôles exacts des répondants sont indiqués sur la figure 2. En s'appuyant sur les commentaires fournis (voir l'encadré sur la méthodologie), il est possible de supposer que les répondants sont des experts dans les organisations respectives et ont été en mesure de fournir des informations bien fondées sur leurs entreprises.

<sup>6</sup>Ces valeurs se réfèrent au sous-échantillon d'entreprises qui emploient des travailleurs flexibles utilisé pour l'étude (N = 224). Les valeurs de l'échantillon total N = 330 ne diffèrent pas sensiblement (75 pour cent travaillent dans les RH, 23 pour cent en tant que membre du conseil d'administration, propriétaire ou PDG et 13 pour cent dans un autre service). En raison de fonctions doubles, il peut v avoir des chevauchements, comme par exemple membre du comité de direction et actif dans les RH.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup>Il n'est pas exclu que dans certains cas individuels, plusieurs personnes d'une même entreprise aient participé.

Dans 77 pour cent des entreprises employant des collaborateurs flexibles, la main-d'œuvre flexible est utilisée pour des tâches complexes, dans 57 pour cent (également) pour des tâches simples. Dans 34% de toutes les entreprises, la main d'œuvre flexible gère à la fois des tâches simples et complexes.

Sur la figure 4, les tâches généralement exécutées par les travailleurs flexibles dans l'entreprise sont expliquées plus en détail. Il  $s'av\`ere \ que \ la \ main \ d'œuvre \ flexible \ est \ le \ plus \ souvent \ utilis\'ee \ pour \ les \ affectations \ li\'ees \ au \ projet \ ainsi \ que \ pour \ les \ t\^aches \ sp\'eciales.$ 

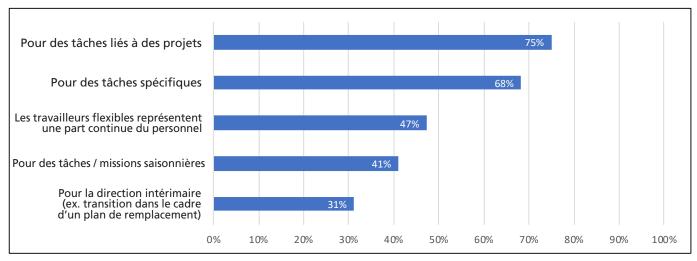


Figure 4: Tâches pour lesquelles la main d'œuvre flexible est utilisée (plusieurs réponses possibles).

### Avantages de l'emploi d'une main d'œuvre flexible

En faisant appel à une main d'œuvre flexible, les entreprises profitent de nombreux avantages (voir figure 5). Pour 81% des entreprises, le principal avantage reste la compensation en cas de pics d'activités (pour les entreprises d'accord: réponses correspondant à «s'applique» et «s'applique quelque peu»). Pour les entreprises qui déclarent embaucher des travailleurs flexibles pour des tâches simples, cela représente 91%. Le fait de pouvoir combler les lacunes en termes de connaissances ou compétences semble également être un avantage clé lors de l'emploi d'une main d'œuvre flexible, avec plus de 50% d'accord (pour les entreprises d'accord: réponses correspondant à «s'applique» et «s'applique plutôt»). Dans les entreprises qui font appel à des travailleurs flexibles pour des tâches complexes, cette part atteint même 65%. Notons néanmoins que la réduction des frais de personnel grâce à l'utilisation d'une main d'œuvre flexible ne semble pas être un avantage central pour un grand nombre d'entreprises.

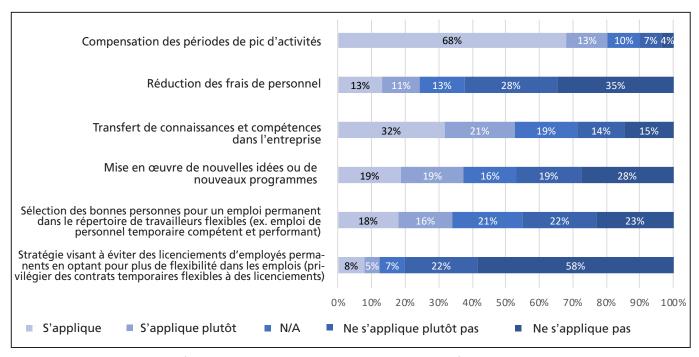


Figure 5: Avantages dont bénéficient les entreprises en utilisant des travailleurs flexibles.

### Recrutement de travailleurs flexibles

Les travailleurs flexibles sont recrutés de différentes manières (voir figure 6). Dans la plupart des cas (57 pour cent), le recrutement se fait par le biais de prestataires de services de personnel. Près de la moitié de toutes les entreprises qui emploient de la main d'œuvre flexible (48%) ont des répertoires de travailleurs flexibles qu'elles utilisent en cas de besoin. Une proportion relativement faible de la main d'œuvre flexible reçoit des demandes d'entreprises via des plates-formes de mise en relation et placement dédiées (11%).

Les données montrent également que les travailleurs flexibles sont recrutés beaucoup plus souvent pour des tâches simples par des prestataires de services de personnel (71%). Autre résultat de l'enquête: la coordination entre les RH et les autres services impliqués dans la recherche et l'utilisation de travailleurs flexibles est jugée (plutôt) bonne dans plus de 60% des entreprises.

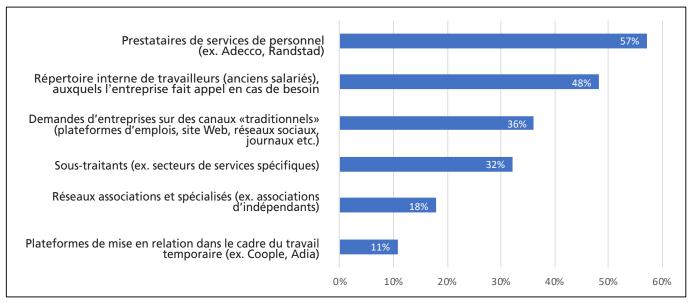


Figure 6: Recrutement de travailleurs flexibles (plusieurs réponses possibles).

### Gestion des travailleurs flexibles en entreprise

Différents acteurs sont impliqués au sein des entreprises dans la gestion de la main d'œuvre flexible. La présente étude a analysé les fonctions impliquées dans la gestion du personnel flexible au niveau des ressources humaines, de la hiérarchie (direction) ou des a chats (voir figure 7). Le service des ressources humaines s'occupe principalement des tâches de recrutement (71%) et d'administration(78%). Dans près d'un quart des entreprises, le service RH prend également en charge les tâches de développement du personnel, de gestion des talents, de gestion des performances et de suivi des indicateurs clés de performance. En outre, il est généralement aussi impliqué dans les tâches de recrutement (89%) et dans près de la moitié des entreprises dans des tâches administratives (46 pour cent).

Cependant, les RH devraient-elles être, à l'avenir, plus impliquées dans la gestion de la main d'œuvre flexible? Les avis semblent être plutôt mitigés sur ce point. 37% des personnes interrogées souhaiteraient que les RH exercent une plus grande influence, 35% ne le désirent pas tandis que 28% souhaiteraient que les RH de l'entreprise aient un rôle de leader sur ce point. Si vous évaluez uniquement les réponses des personnes répondant issues des RH, une image très similaire se dégage pour cette question.

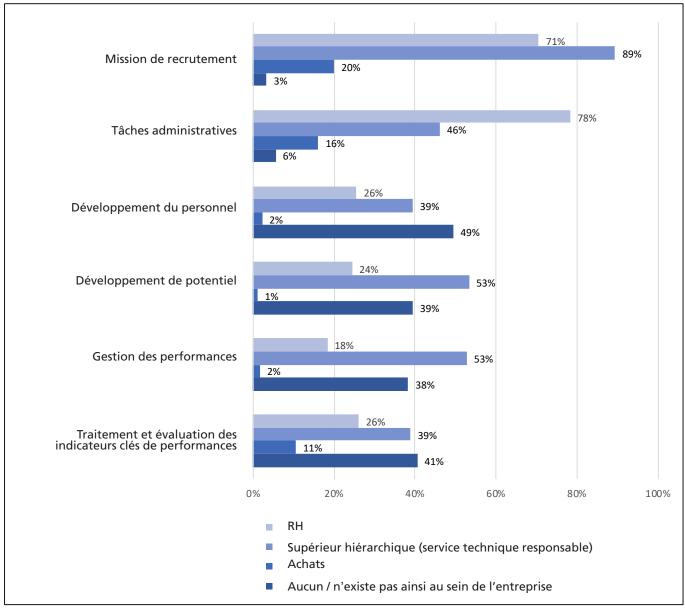


Figure 7: Implication des secteurs RH, direction (ou service spécialisé responsable) et achats dans les tâches RH de gestion des travailleurs flexibles (plusieurs réponses possibles)

Une analyse plus approfondie de la gestion flexible des effectifs dans les entreprises interrogées révèle qu'elles accordent une attention particulière à certains aspects spécifiques (voir figure 8). Par exemple, 64 pour cent des répondants conviennent qu'ils veulent maintenir une bonne relation avec leur main d'œuvre flexible. Dans la majorité des entreprises (63 pour cent), des mesures sont également prises pour empêcher la fuite d'informations sensibles (par exemple l'accès aux TIC ou la propriété intellectuelle). Cependant, seulement 29 pour cent admettent (12 pour cent de complètement d'accord) que les connaissances que les travailleurs flexibles apportent aux organisations sont suffisamment sécurisées au sein de l'entreprise. Bien que les entreprises soient pour la plupart attentives à la bonne réputation, 85 pour cent des entreprises ne disposent pas de marketing employeur orienté vers la main d'œuvre flexible (67 pour cent d'entre elles sont entièrement d'accord). De même, dans les trois quarts de toutes les entreprises (dont 49% entièrement d'accord), il n'existe aucune mesure pour maintenir les relations avec les travailleurs flexibles (par exemple, stratégie active en matière de «sourcing»).

Notons par ailleurs que 50 pour cent des entreprises ne disposent (plutôt) d'aucun instrument pour déterminer les ressources nécessaires à la définition exacte du nombre de travailleurs flexibles requis. En outre, moins d'un cinquième (19%) des entreprises interrogées disposent d'outils d'évaluation adéquats apprécier formellement les performances de la main d'œuvre flexible. Encore moins souvent (14%), les managers sont formés à la gestion d'équipes mixtes de main-d'œuvre (équipes composées de travailleurs flexibles et d'employés permanents). Jusqu'à présent, seules 2% des entreprises interrogées ont admis procéder ainsi. Certaines personnes sont spécialement formées à la gestion des travailleurs flexibles dans 20% des services RH. Par exemple, pour des questions contractuelles ou juridiques (15% ont plutôt tendance à être d'accord). Dans 28 pour cent des cas, cependant, cet aspect est complètement absent. Dans 14 pour cent des entreprises au total, des personnes ont pour mission principale est de gérer la main d'œuvre flexible («Flex Managers»). L'utilisation et la gestion spécifique de travailleurs flexibles sont stratégiquement ancrées dans un nombre relativement faible d'entreprises: cela ne concerne que 14 pour cent des entreprises et 15 pour cent pour ce qui est de la stratégie d'entreprise (entièrement d'accord.).

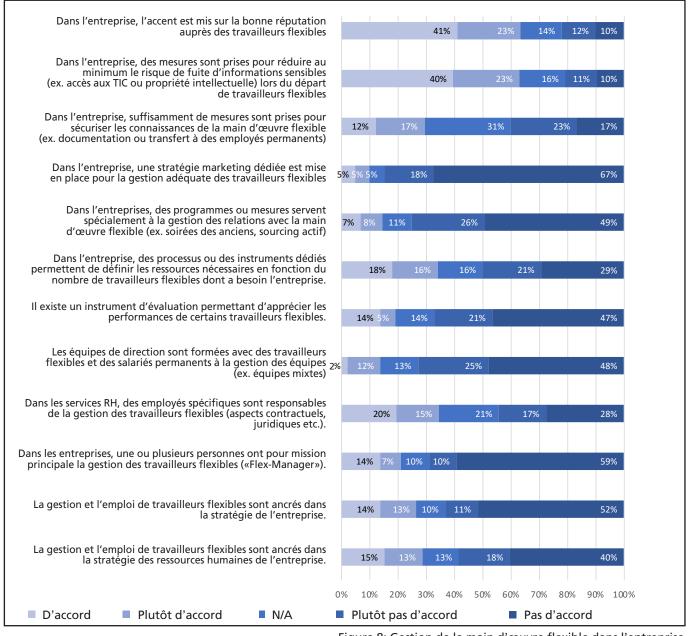


Figure 8: Gestion de la main d'œuvre flexible dans l'entreprise

### Main d'œuvre flexible et travail dans les entreprises

Le travail et l'implication des travailleurs flexibles au sein de l'entreprise sont systématiquement évalués de façon positive (Figure 9). La coopération entre les travailleurs flexibles et les employés permanents est jugée bonne ou plutôt bonne dans plus de 90% des cas. Les travailleurs flexibles sont appréciés par les employés permanents dans 84% des entreprises. De plus, les travailleurs flexibles prennent part aux réunions importantes dans 60% des entreprises, leurs idées et suggestions d'amélioration étant entendues dans 72% des entreprises. La main d'œuvre flexible est également invitée dans plus de la moitié des entreprises à des événements internes tels que des fêtes de Noël ou d'été (58%). Cependant, les travailleurs flexibles n'ont souvent pas accès à la formation (initiale et / ou continue). Ils ne reçoivent les offres correspondantes que dans 24% des entreprises. Il n'existe d'ailleurs aucune différence notable entre les entreprises qui font appel à des travailleurs flexibles pour des tâches simples et celles qui leur confient des tâches complexes.

En cas de litiges avec des travailleurs flexibles, 36% des répondants estiment que le souci rencontré est le plus souvent dû à des problèmes de communication ou 33% à l'effort supplémentaire requis pour former les travailleurs flexibles. La figure 10 présente d'autres motifs pouvant expliquer ces écarts.

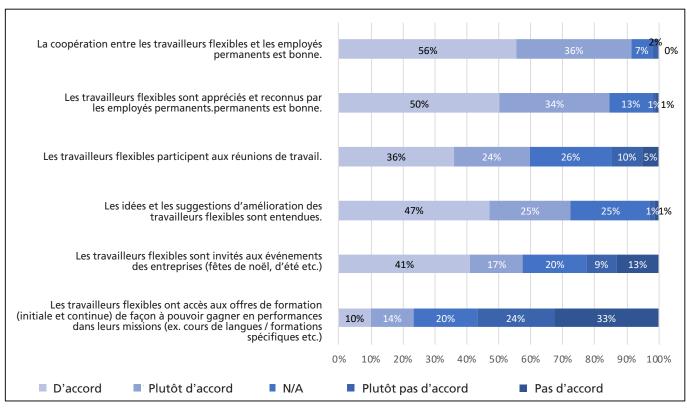


Figure 9: Travail et implication des travailleurs flexibles dans les entreprises.

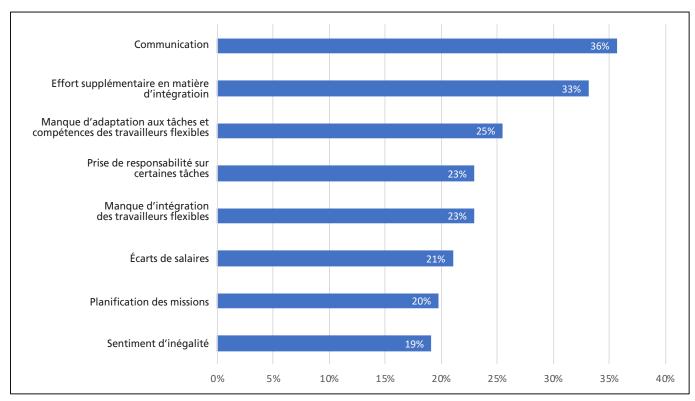


Figure 10: Motifs des désaccords avec les travailleurs flexibles (plusieurs réponses possibles).

### Tendances de développement du travail flexible

L'étude comprenait également des questions sur les tendances en matière de gestion des travailleurs flexibles. Les évaluations incluent également la part de ceux qui ont répondu «ne sait pas» afin de refléter l'incertitude des répondants. Pour ce qui est des tâches simples, un peu plus de la moitié des personnes interrogées, soit 51%, pense qu'il n'y aura pas de changement. En revanche, 26% s'attendent à une hausse des affectations des travailleurs flexibles tandis que 16% prévoient plutôt un recul (figure 11). Cependant, 43% des personnes interrogées estiment que plus de travailleurs flexibles seront nécessaires à l'avenir pour des tâches complexes au sein des entreprises. 38% pensent qu'il n'y aura pas de changement. Seuls 5% supposent une diminution du nombre de travailleurs flexibles pour les tâches complexes de l'entreprise (voir figure 12). Une question aussi été posée pour savoir si moins de tâches seraient externalisées grâce à l'emploi de travailleurs flexibles. 70% des personnes interrogées n'ont pas pu observer cette tendance jusqu'à présent dans leur propre entreprise. Seuls 7 pour cent étaient (plutôt) d'accord avec la thématique de cette question.

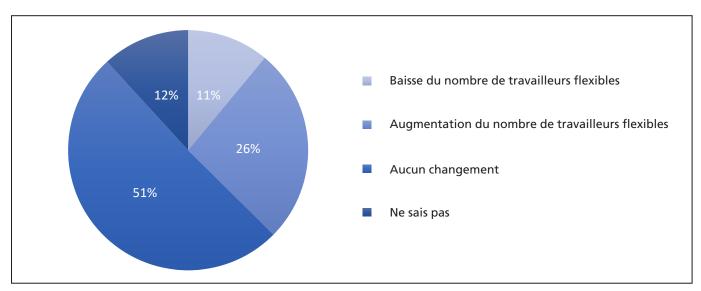


Figure 11: Tendances supposées dans l'emploi de travailleurs flexibles pour des tâches simples au sein de l'entreprise.

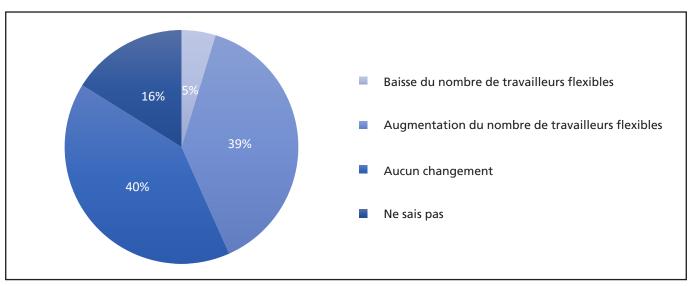


Figure 12: Tendances supposées dans l'emploi de travailleurs flexibles pour des tâches complexes au sein de l'entreprise.

# Les travailleurs flexibles dans les ressources humaines (RH)

Les travailleurs flexibles ne sont pas seulement utilisés dans le cœur de métier de l'entreprise, mais aussi dans d'autres domaines tels que le service des ressources humaines. En cas d'emploi de main d'œuvre flexible dans les RH, un bon quart des entreprises interrogées a enregistré une augmentation au cours des trois dernières années. Par exemple, 28 pour cent ont déclaré une utilisation accrue de travailleurs flexibles dans le service des ressources humaines au cours de ces trois dernières années. Cependant, près de la moitié (49 pour cent) des répondants n'ont remarqué aucun changement au cours de ces trois dernières années (voir figure 13).

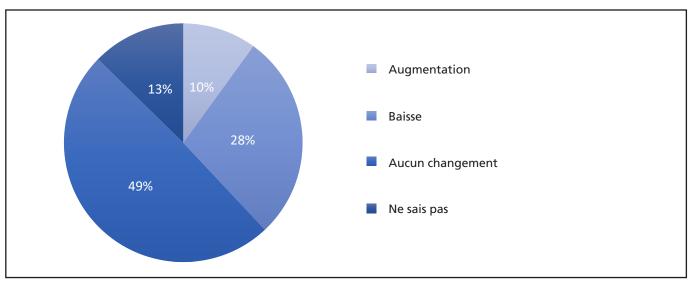


Figure 13: Évolution de l'emploi de travailleurs flexibles dans le secteur des ressources humaines au cours de ces trois dernières années

Les travailleurs flexibles sont utilisés en RH pour un large éventail de tâches. Les entreprises comptant de la main d'œuvre flexibles dans leurs RH (N = 67, cela correspond à 30 pour cent des entreprises interrogées) les emploient le plus fréquemment dans le cadre de missions de gestion du personnel (60 pour cent). Les travailleurs flexibles sont également fréquemment utilisés dans les RH pour les tâches de recrutement (39%), de développement du personnel (30%) et de gestion du changement (25%). La figure 14 présente d'autres tâches des travailleurs flexibles dans les services RH.

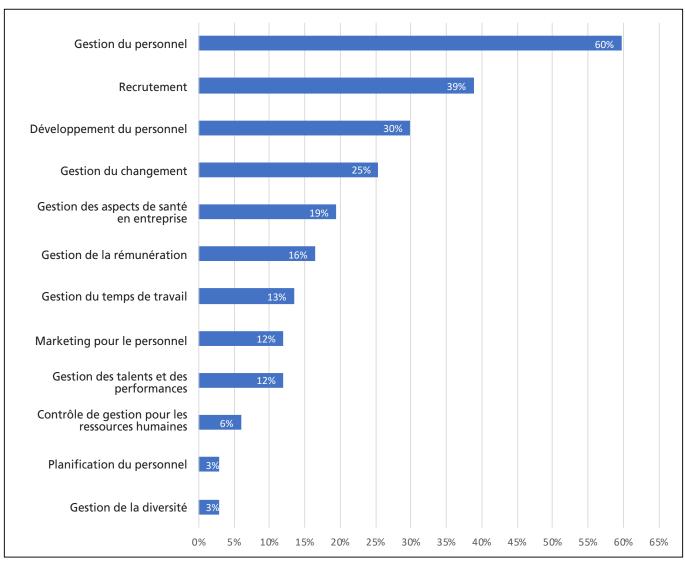


Figure 14: Missions assurées par les travailleurs flexibles dans les services RH (N=67; plusieurs réponses possibles).

Les figures 15 et 16 présentent les tendances attendues par rapport à la situation dans les services RH. Pour les missions RH simples et complexes, plus de la moitié des répondants (53% et 54%, échantillon N = 224) estiment qu'il n'y aura pas de changement dans les RH. Comme pour les tâches générales de l'entreprise, une plus grande part de répondants suppose également que l'utilisation des travailleurs flexibles pour des tâches de RH complexes augmentera (23% contre 15% pour les tâches RH simples).

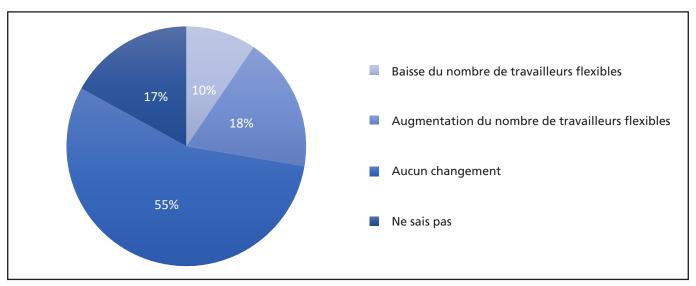


Figure 15: Tendances supposées dans l'emploi de travailleurs flexibles pour des tâches simples au sein du service RH.

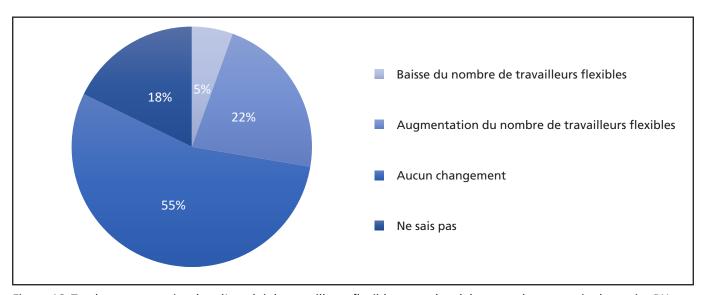


Figure 16: Tendances supposées dans l'emploi de travailleurs flexibles pour des tâches complexes au sein du service RH.

# Qui profite le plus des travailleurs flexibles

Il est intéressant de pouvoir identifier les entreprises profitant le plus de l'utilisation d'une main-d'œuvre flexible. Cette étude fournit également des informations à ce sujet.<sup>7</sup> Les conditions-cadres opérationnelles ainsi que les avantages déjà évoqués, dont les entreprises peuvent bénéficier en faisant appel à des travailleurs flexibles, ont été analysés (voir figure 5).

Le tableau 1 montre que les entreprises qui font appel à des travailleurs flexibles pour un projet ou pour des tâches spécifiques sont plus susceptibles de combler leurs lacunes en matière de connaissances et de compétences au sein même de leur entreprise, et de mettre en œuvre par la suite de nouvelles idées et programmes. Il en va de même pour les entreprises disposant d'une main d'œuvre flexible pour la gestion de transitions. Outre les avantages déjà mentionnés, elles réussissent généralement à réduire leurs frais de personnel et à intégrer les travailleurs flexibles à des postes permanents. Les entreprises qui utilisent des travailleurs flexibles de manière saisonnière sont surtout en mesure de couvrir leurs pics d'activités. Dans les structures dans lesquelles les travailleurs flexibles forment une part continue de la main-d'œuvre, la situation est légèrement différente. En plus de combler les lacunes en matière de connaissances ou de compétences, ces entreprises bénéficient de tous les avantages déjà étudiés.

Tableau 1: Emploi de travailleurs flexibles et bénéfices pour les entreprises

Profitent des avantages suivants					
Les entreprises employant des travailleurs flexibles	Gestion des pics d'activités	Réduction des frais de personnel	Suppression des lacunes en termes de connaissances et compétences	Mise en œuvre de nouvelles idées et de nouveaux programmes	Intégration de travailleurs flexibles en tant que salariés permanents
Pour des projets			•	•	
Pour des tâches saisonnières	•				
Pour des missions spécifiques			•	•	
Pour la gestion intérimaire		•	•	•	•
Comme part continue de leur main d'œuvre	•	•		•	•

Il existe un certain nombre de caractéristiques avantageuses pour les entreprises employant des travailleurs flexibles. Les structures dans lesquelles les employés coopèrent entre eux, se font confiance et échangent leurs connaissances sont particulièrement efficaces pour faire face aux pics d'activités grâce à la main d'œuvre flexible. Ce principe vaut également pour les entreprises dans lesquelles les employés permanents sont également déployés de manière flexible en interne. Les résultats montrent en outre que cela vaut vraiment la peine d'impliquer des travailleurs flexibles dans l'entreprise - non seulement pour combler les lacunes dans les connaissances ou les compétences, mais aussi pour mettre en œuvre davantage de nouvelles idées.

En dehors de cela, il existe également des éléments internes en entreprise sur lesquels le service des ressources humaines peut influencer, comme par exemple, l'ancrage du thème de la main d'œuvre flexible dans l'entreprise, et ce point est d'ailleurs associé à divers avantages pour les organisations concernées. Les répondants des entreprises dans lesquelles la coordination entre les RH et les autres services en matière de recherche de travailleurs flexibles fonctionne bien ont déclaré qu'elles parvenaient à compenser les pics de tra-

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup>La présente étude est une enquête quantitative avec un plan d'étude transversal. Aucune déclaration ne peut donc être faite sur les liens de causes à effets.

vail. Les entreprises ayant défini des processus pour l'emploi de travailleurs flexibles profitent également de cet avantage. Les entreprises qui ont formé du personnel sur les aspects pertinents de la gestion des travailleurs flexibles peuvent réduire leurs frais de personnel grâce à l'utilisation de travailleurs flexibles. Les entreprises qui ont désigné un «FlexManager», dont la mission principale est la gestion des travailleurs flexibles, peuvent réduire leurs frais de personnel, compenser les pics de travail et intégrer des travailleurs flexibles à des postes permanents. De plus, les résultats montrent que les entreprises soucieuses de la sauvegarde des connaissances profitent de l'emploi de travailleurs flexibles, avant tout pour combler les lacunes en matière de connaissances ou de compétences mais aussi dans la mise en œuvre de nouvelles idées. Les entreprises qui garantissent l'accès de la main d'œuvre flexible à la formation (initiale et continue) réussissent à attirer des travailleurs flexibles à des postes permanents.

# **COVID-19, confinement et** utilisation de travailleurs flexibles

L'année 2020 fut synonyme de nouveaux défis. Il est donc intéressant de savoir dans quelle mesure les entreprises ont pu profiter de l'emploi de travailleurs flexibles pendant et après le confinement du printemps 2020. Parmi toutes les entreprises interrogées qui ont fait appel à des travailleurs flexibles pendant le confinement au printemps 2020 (N = 116, cela correspond à 52% des entreprises employant des travailleurs flexibles), 36% ont reconnu avoir profité de la main-d'œuvre flexible (plutôt) pendant et après le confinment du printemps (voir figure 17). Sans la part d'entreprises ayant eu une utilisation de la capacité comparativement plus élevée pendant cette période (c'est N = 45, ce qui correspond à 20% des entreprises qui font appel à des travailleurs flexibles), l'intérêt porté à cette question est nettement plus élevé à 59% (voir figure 18). Dans 15% des entreprises mentionnées, les répondants ont déclaré que le confinement au printemps 2020 devrait générer (plus vraisemblablement) une utilisation d'un plus grand nombre de travailleurs flexibles à l'avenir (voir la figure 17). Comme le montre la figure 18, cette proportion est légèrement plus élevée (28%) pour les entreprises ayant employé plus de capacités pendant cette période.

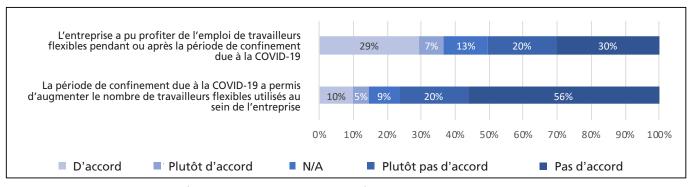


Figure 17: Emploi de travailleurs flexibles pendant et après le confinement dû à la COVID-19 en 2020 (part d'entreprises ayant fait appel à des travailleurs flexibles pendant et après le confinement au printemps 2020; N = 116).

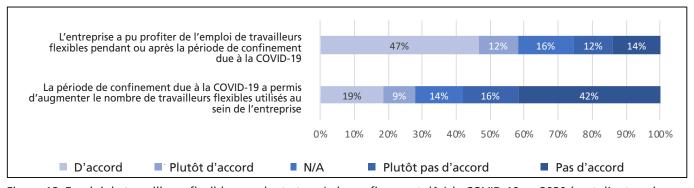


Figure 18: Emploi de travailleurs flexibles pendant et après le confinement dû à la COVID-19 en 2020 (part d'entreprises ayant fait appel à des travailleurs flexibles pendant et après le confinement au printemps 2020 et ayant eu une charge de travail plus élevée; N = 45).

## Méthodologie

L'enquête en ligne a été réalisée au cours de l'été 2020. À cet effet, des spécialistes RH de la base de données d'abonnés HR Today ainsi que des participants des programmes de formation RH de la Haute école spécialisée du Nord-ouest de la Suisse ont été contactés. Il faut compter 14 minutes en moyenne pour compléter le sondage en ligne. 330 personnes d'entreprises suisses y ont participé, et 224 d'entre elles ont déclaré que des travailleurs flexibles étaient employés dans leur entreprise. La plupart des questions de l'enquête ont été posées aux représentants des 224 entreprises, les autres personnes interrogées n'ont participé que sur la tendance du travail flexible. Sur les 224 représentants de l'entreprise, 148 personnes ont rempli le questionnaire dans son intégralité. Des valeurs sont donc manquantes pour certains points, mais aucune question n'a été répondue par moins de 148 personnes. Le nombre de réponses par question n'est par conséquent pas indiqué.

Un peu plus de la moitié des personnes interrogées (53%) travaillent dans de grandes entreprises (comptant 250 employés et plus), 23% dans des entreprises de taille moyenne (comptant entre 50 à 249 employés) et 12% dans des petites structures (avec 10 à 49 employés) ainsi que des micro-entreprises (de 1 à 9 employés). Au moment de l'enquête, 21 pour cent des participants avaient plus de 30 à 40 ans, 34 pour cent plus de 40 à 50 ans et 33 pour cent plus de 50 à 60 ans. Environ les deux tiers (66 pour cent) des participants étaient des femmes. Près de la moitié (49 pour cent) avaient plus de 20 ans, 34 pour cent de 10 à 20 ans et 9 pour cent de 8 à 10 ans d'expérience professionnelle.

# **Perspective**

En s'appuyant sur les résultats de la présente étude, il est possible d'affirmer que les travailleurs flexibles des groupes FlexWorkforce Extended et External dans les entreprises suisses sont largement utilisés pour des tâches complexes et le plus souvent dans le cadre de projets et de missions spécifiques. En fonction de la manière avec laquelle la main d'œuvre flexible est employée, les entreprises peuvent en profiter de plusieurs façons. Avec l'aide de travailleurs saisonniers, par exemple, il est possible de compenser les pics d'activités, tandis que les travailleurs flexibles dans les projets ou les missions spécifiques sont plus susceptibles de combler certaines lacunes en matière de connaissances ou de compétences et de suggérer de nouvelles idées et programmes. Dans le cadre de la gestion d'un effectif flexible, les RH et les supérieurs hiérarchiques sont impliqués dans une mesure similaire, les RH prenant principalement en charge les tâches de recrutement et d'administration. Dans l'ensemble, les entreprises qui ont une gestion professionnelle de leurs travailleurs flexibles profitent davantage de la main-d'œuvre flexible.

Dans toutes les organisations et structures interrogées, cependant, des améliorations sont encore possibles dans différents domaines. Par exemple, seules quelques entreprises disposent d'instruments pour déterminer les ressources flexibles nécessaires ou pour évaluer les affectations de la main d'œuvre flexible. Les entreprises ne parviennent pas non plus à obtenir ni conserver durablement les connaissances des travailleurs flexibles. De plus, très peu d'entreprises proposent des cours de formation en management spécifiques pour la gestion d'équipes mixtes. Les entreprises pourraient peut-être trouver des travailleurs flexibles plus rapidement si elles orientaient davantage le marketing vers une main-d'œuvre flexible ou mettaient en place des mesures pour maintenir les relations avec les travailleurs flexibles. Autre résultat clé: la plupart des organisations ne disposent pas d'un ancrage stratégique de la gestion de la main d'œuvre flexible.

En se basant sur cette situation, il est possible de supposer que les RH devraient jouer, à l'avenir, un rôle essentiel dans l'ancrage stratégique de la gestion de la main d'œuvre flexible et le contrôle des activités liées à la gestion de l'effectif flexible. Une implication adéquate des RH pourrait non seulement permettre d'accroître les avantages de la main-d'œuvre flexible dans les entreprises suisses, mais également d'améliorer encore plus les conditions de travail et de vie de ces travailleurs flexibles.